

Andrzej Chodyński

Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych

Według współczesnych koncepcji przedsiębiorstw organizacje te powinny wykazywać najwyższą elastyczność pozwalającą dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia. Na plan pierwszy wysuwają się koncepcje organizacji inteligentnych, uczących się i wykorzystujących wiedzę, działających w układach sieciowych czy opartych o wirtualizację działalności.

Równocześnie – w szczególności wobec zjawisk globalizacyjnych, ale również, co nie pozostaje z sobą w sprzeczności, przy rosnącym znaczeniu funkcjonowania firm w warunkach lokalnych – zwiększa się rola czynnika ekologicznego. Czynnikiem ten jest istotny w koncepcji zrównoważonego rozwoju, która zakłada równoczesną realizację celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Podkreśla się przy tym funkcję zachowań etycznych i generalnie – społecznej odpowiedzialności biznesu.

Równowaga ekonomicznej, etycznej i ekologicznej tworzy faktycznie nowy paradygmat zarządzania. Realizacja tej koncepcji wcale nie wyklucza tworzenia organizacji inteligentnych i innych form organizacji dostosowujących się do otoczenia, ale podnosi rolę kompetencji i wiedzy ekologicznej.

Kompetencje te służą nie tylko spełnianiu minimalnych wymagań związanych z problematyką ekologiczną, ale stanowią szansę na budowę mocnej pozycji konkurencyjnej firm. Ekologia jest bowiem postrzegana jako wyraźny czynnik rozwoju. Może ona stanowić o uzyskaniu przez korporacje kluczowych kompetencji. Mając na uwadze kompetencje kluczowe, należy analizować problematykę uczenia się organizacji, gdyż wiedza ekologiczna stanowi składnik tych kompetencji¹.

¹ A. Chodyński, *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstw, Przegląd organizacji*, 2006, 7/8, s. 44.

Uczenie odbywa się podczas realizacji własnych przedsięwzięć, ale również poprzez kontakt z innymi przedsiębiorstwami, bądź wyspecjalizowanymi podmiotami. Można sądzić, że to właśnie powiązania między organizacjami w procesie uczenia się i tworzenia organizacji inteligentnych będą podstawą strategii firm tworzących i wykorzystujących kompetencje ekologiczne.

Inteligentni partnerzy w sieci powiązań

Tworzenie organizacji inteligentnych, wykorzystujących wiedzę w sposób twórczy, odnosi się zarówno do organizacji komercyjnych, jak i niekomercyjnych, wspólne zaś wykorzystywanie i wymiana wiedzy jest czynnikiem sprzyjającym tworzeniu struktur sieciowych.

Czynnik ekologiczny wpływa na tworzenie struktur sieciowych przy udziale nie tylko organizacji komercyjnych, ale także ekologicznych organizacji *non profit* i administracji publicznej, realizującej określone funkcje społeczne w zakresie ekologii. W literaturze przedmiotu istnieje pojęcie „uczenia się administracji publicznej” (*learning public administration*). Zwraca się przy tym uwagę na takie problemy, jak: orientacja na wyniki, produktywność, efektywność kosztowa czy jakość usług.

Występuje też pojęcie administracji inteligentnej, która ma się troszczyć także o pozyskiwanie zasobów finansowych, umieć nimi zarządzać, posiadać umiejętność dostosowania do zmieniających się potrzeb i oczekiwań odbiorców². Ponadto ma posiadać wysoką tolerancję przejawiającą się zrozumieniem i wspieraniem tych, którzy z usług administracji korzystają. Ostatnią z cech administracji inteligentnej jest zaangażowanie społeczne, które odnosić się może także do problematyki ekologicznej. Rozważając problematykę uczenia się administracji publicznej, T. Sotirakou i M. Zapou proponują nawet model uwzględniający zarządzanie wiedzą³. Omawiając organizacje *non profit*, warto podkreślić ich rolę w tworzeniu kompetencji, także ekologicznych, poprzez wskazywanie przez te organizacje wartości, które należy uwzględniać w tworzeniu strategii firm. Organizacje *non profit*, wskazywane dotychczas jako aktywny interesariusz firm, powinny być traktowane jako uczestnik powiązań sieciowych i współuczestnik łańcucha wartości⁴.

W tworzonej sieci powiązań wzajemnie oddziałują na siebie organizacje niekomercyjne (np. proekologiczne organizacje *non profit* na administrację

² J. Szaban, *Czy polska administracja może być inteligentna?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2004 nr 2, s. 27.

³ T. Sotirakou, M. Zapou, *The MATE Model a Strategic Knowledge Management Technique on the Chessboard of Public – Sector Modernization*, „Management Decision”, 2004, Vol. 42, 1/2, s. 69.

⁴ A. Chodyński, *Proekologiczna organizacja non profit jako aktywny interesariusz przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha (red.), Sosnowiec 2005.

publiczną), jak i na przedsiębiorstwa. Również przedsiębiorstwa oddziałują na organizacje niekomercyjne, np. w ramach uzgodnień standardów ekologicznych z administracją publiczną.

Warto jednak podkreślić, że o ile organizacje komercyjne ocenia się przez pryzmat głównie efektywności, to organizacje niekomercyjne przez pryzmat skuteczności.

Strategie rozwoju firm a ekologia

Rozważając problematykę rozwoju firm w aspekcie ekologicznym, warto zwrócić uwagę na fakt, że wraz z rozwojem pojęcia zrównoważony rozwój coraz szersze zainteresowanie wzbudzają powiązania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstw. Pojęcie zrównoważonego rozwoju zaczęto bowiem traktować jako nową, strategiczną szansę dla korporacji⁵.

Rozpatrywanie zachowań przedsiębiorstw (ale też i innych organizacji) spowodowało rozwinięcie pojęć: ekologia przemysłu (*industrial ecology* – IE), zarządzanie cyklem życia (LCM), zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM), zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw (ICM) i zarządzanie środowiskowym („zielonym”) zrównoważonym łańcuchem dostaw (ESCM). Pojęcie *industrial ecology* (IE) wiąże się z zarządzaniem przepływem materiałów i energii, w aspekcie powiązań z partnerami przedsiębiorstw, ale mając na uwadze problematykę środowiska naturalnego. Wychodząc z koncepcji LCA cyklu życia (z lat 70. XX wieku) poprzez podkreślenie roli zarządzania z wykorzystaniem działań w obszarze polityki państwa (*public politic*) powstały założenia ICM. Szczególną cechą tej koncepcji jest podkreślenie funkcji interesariuszy (*stakeholders*), w szczególności społeczności lokalnych. Wskazuje się także na istotną rolę organizacji non profit. Eksponowany jest także wpływ ekologicznych regulacji prawnych na strategię korporacji⁶. P. Rao wskazuje, że przewaga konkurencyjna może być tworzona w oparciu o koncepcję ESCM. W oparciu o nią mogą być tworzone strategię proaktywne⁷. W połowie lat 90. XX wieku strategię ochrony środowiska (ekologiczne) przybierały (poza strategiami proaktywnymi) charakter reaktywny, bądź innowacyjny. Podkreślano konieczność tworzenia „zielonej” misji, wprowadzania „zielonych produktów”, a w ramach uczenia się organizacji – osiągnięcia „zie-

⁵ T. Pyllick, K. Hockers, *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, „Business Strategy and the Environment”, 2002, 11 (2), s. 130-141.

⁶ D. Matten, *Symbolic Politics in Environmental Regulation Corporate Strategic Responses*, „Business Strategy and the Environment”, 2003, 12 (4), s. 215-216.

⁷ P. Rao, *Greening the Supply Chain: a New Initiative in South East Asia*, „International Journal of Operations and Production Management”, 2002 (6), s. 632-655.

lonych” kompetencji. Te ostatnie odnoszą się do technologii, systemów zarządzania w firmach i do marek⁸.

Coraz częściej podnoszono problem znaczenia czynnika ekologicznego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, efektywności związanej z ekologią, pozycjonowaniem organizacji, możliwościami tworzenia nowych biznesów. Analizowano możliwości realizacji strategii ochrony środowiska naturalnego w ramach ogólnej strategii firmy i możliwości tworzenia tzw. zielonych korporacji (*corporate greening*).

Próbę przeglądu różnych modeli zarządzania środowiskiem naturalnym podjęli A. Kolk i A. Mauser⁹. Autorzy ci proponują dwa modele:

- oparty o reguły decyzyjne, tworzone na różnych poziomach zarządzania środowiskiem naturalnym, albo
- model oparty o tworzenie konkretnej kombinacji organizacyjnych cech firmy, powodujących osiągnięcie konkretnych wyników.

W drugim przypadku odpowiada to podejściu M. Portera tworzenia przewagi strategicznej (koszt, wyróżnianie, nisza rynkowa) lub typologii strategii według R. Milesa i E. Snowa (prospektor, defender, analizer i reaktor). Z kolei S. Rhee i S. Lee wskazują, że decyzje w firmie związane z problematyką ekologiczną mogą obejmować pięć obszarów: produkty, procesy, organizację i systemy, łańcuch dostaw i odzysk produktu oraz relacje zewnętrzne¹⁰.

Poziomy i zakres powiązań ekologicznych

Rozpatrując problematykę ekologiczną, warto podkreślić, że jej analiz dokonuje się na poziomie korporacji, powiązań pomiędzy poszczególnymi SBU, sektorów działalności i regionów, ze wskazaniem wsparcia administracji rządowej.

Działalność korporacji z uwzględnieniem problematyki ekologicznej odnosi się często do pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. W literaturze coraz częściej podkreśla się zależność między zrównoważonym rozwojem korporacji opartym o realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, a realizacją założeń nadzoru korporacyjnego, prowadzącego do osiągnięcia dobrych wyników finansowych¹¹.

⁸ A. Prakash, K. Kollman, *Policy Modes Firms and the Natural Environment*, „Business Strategy and the Environment”, 2004, Mar/Apr, 12, 2, s. 107-128.

⁹ A. Kolk, A. Mauser, *The Evolution of Environmental Management: from Staged Models to Performance Evaluation*, „Business Strategy and the Environment”, 2002, Jan/Feb., 11, 1, s. 14-31.

¹⁰ Seung-Kyan Rhee, Su-Yol Lee, *Dynamic Change and Reality*, „Business Strategy and the Environment”, 2003, May/July, 12, 3, s. 176-190.

¹¹ S. D. Stanwick, P.A. Stanwick, *The Relationship Between Environmental Disclosure and Financial Performance an Empirical Study of US Firms*, „Eco – Management and Auditing”, 2000, 7, s. 156-164; S. Schaltegger, F. Figge, *Environmental Shareholders Value: Economic Success with Corporate Environmental Management*, „Eco – Manage-

Zainteresowanie problematyką ekologiczną wiąże się między innymi z dużym zaangażowaniem funduszy (inwestycyjnych, emerytalnych) odnośnie inwestowania w sektory „zielone”. Pojawia się pojęcie zrównoważonego funduszu (*sustainability fund*) uwzględniające aspekty ekologiczne, socjokulturowe, etyczne i ekonomiczne. T. Koellner i współpracownicy podkreślają, że fundusze te zwracają szczególną uwagę na sposób zarządzania ekologicznego w korporacjach i możliwość realizacji innowacji ekologicznych („*green innovation*”)¹². Tego typu „zrównoważonych funduszy” w samej Europie w 2002 r. było około trzystu. Osiąganie założeń zrównoważonego rozwoju analizuje się w aspekcie współdziałania grupy firm i ich interesariuszy, tworzących układ sieciowy (*industrial ecology*). F. Boons i M. Berends wyróżniają trzy grupy firm: w sektorze działalności, w łańcuchu (tworzenia) produktów i zgrupowań regionalnych¹³. W sektorach działalności grupy firm często objęte są wspólnymi programami proekologicznymi wspieranymi przez agencje rządowe.

Łańcuch (tworzenia) produktów wiąże się z ich cyklem (ekologicznym) życia. W łańcuchu tym występują zarówno producenci, jak i odbiorcy (konsumenci), wspierani aktywnością przedstawicieli rządów różnych krajów. Zgrupowanie regionalne wiąże się z obszarem geograficznym. Cechuje je oddzielenie produkcji (np. w tzw. zielonych regionach) od konsumpcji, a uczestnicy sieci różnią się między sobą. Sieci te analizowane są pod względem elastyczności i adaptacyjności poszczególnych jej uczestników, ale także zwraca się uwagę na fakt, że zróżnicowanie uczestników wspiera uczenie się i innowacyjność.

Koncepcja *industrial ecology* może być realizowana na poziomie regionalnym, w postaci ekoparków przemysłowych. W ekoparku dokonuje się aplikacji teoretycznych założeń prowadzących do osiągnięcia odpowiedniego poziomu jakości ekologicznej¹⁴. Tworzenie ekoparków przemysłowych ma charakter działań przedsiębiorczych, związanych między innymi z oddziaływaniem rynku. Więzi odnoszą się do transferu idei, informacji i wiedzy między uczestnikami tej formy współdziałania. Układ sieciowy, związany z zarządzaniem ekologicznym na poziomie regionu, może przybierać formy brokera wiedzy (*knowledge broker*) lub banku wiedzy (*knowledge bank*). W pierwszym przypadku broker pomaga przedsiębiorstwom w nawiązywaniu i utrzymaniu kontaktów z konsultantami i ekspertami

ment and Auditing”, 2000, 7, s. 29-42; A.A. King, M.J. Lenox, *Does it Really Pay to be Green? Any Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance*, „Journal of Industrial Ecology”, 2001, 5, s. 105-106.

¹² T. Koellner, O. Weber, M. Fenchel, R. Scholtz, *Principles for Sustainability Rating of Investment Funds*, „Business Strategy and the Environment”, 2005, 14, s. 54-70.

¹³ F. Boons, M. Berends, *Stretching the Boundary: the Possibilities of Flexibility as an Organizational Capability in Industrial Ecology*, „Business Strategy and the Environment”, 2001, 10, s. 115-124.

¹⁴ J. Ehrenfeld, *Industrial Ecology: Paradigm Shift or Normal Science?*, „American Behavioral Scientist”, 2000, 44/2, s. 229-244.

technicznymi, posiadającymi niezbędną wiedzę dla zarządzania ekologicznego w przedsiębiorstwach, w drugim następuje bezpośredni transfer wiedzy do przedsiębiorstw¹⁵.

W tworzeniu takich ekosystemów na poziomie regionalnym znaczącą rolę, poza organizacjami rządowymi, mogą odgrywać organizacje non profit. Faktycznie systemy te budowane są w oparciu o tworzenie kompetencji ekologicznych.

Kompetencje ekologiczne przedsiębiorstw badania własne

Kompetencje, w tym ekologiczne, można rozpatrywać także w perspektywie kreowania wartości poprzez zarządzanie wiedzą. (VCI – *Value Creation Index*). J. Low wymienia dziewięć kategorii, wchodzących w skład VCI, wpływających na sukces firm, mianowicie:¹⁶

- innowacyjność;
- jakość;
- obsługa klientów;
- zarządzanie możliwościami;
- powiązanie z partnerami;
- technologia;
- wartości marki;
- współpraca między pracownikami;
- relacje środowiskowe i społeczne.

Jakość i innowacyjność ekologiczna mogą być podstawą budowy strategii konkurencyjności firm na rynku¹⁷.

Warto zwrócić uwagę, że jedną z wymienionych kategorii kompetencji jest powiązanie z partnerami. Szereg innych kategorii wymienionych przez J. Low było omawianych w niniejszej publikacji w aspekcie powiązań organizacyjnych. Badania własne miały określić wpływ ekologii na kategorie zawarte w VCI, w tym – odnośnie powiązań organizacji. Zbadano kierownictwa 22 przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej na Śląsku. Wynik badań wskazuje, że ekologia ma największy wpływ na jakość i innowacyjność. Według respondentów ekologia wpływa, choć już nie tak mocno, na takie obszary działań firmy, jak obsługa

¹⁵ E. von Molmberg, *Knowledge Bank and Knowledge Broker: Roles of Local Authorities in Regional Networks for Environmental Innovation*. Mat. 11 Konf., Greening of Industry Network Conference: Innovating for Sustainability, San Francisco, 2003.

¹⁶ J. Low, *The Value Creation Index*, „Journal of Intellectual Capital”, 2000, Vol 1, nr 3, s. 252-262.

¹⁷ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy*, Sosnowiec 2003.

klientów, technologia i wartość marki, relacje środowiskowe i społeczne, zarządzanie możliwościami i powiązania z partnerami.

Zdaniem respondentów, odnosząc się do stanu pożądanego, ekologia także najsilniej oddziałuje z jakością i innowacyjnością ekologiczną. Największa różnica między stanem istniejącym i oczekiwanym dotyczy powiązań z partnerami, wartości marki oraz relacji środowiskowych i społecznych.

Prezentowane wyniki badań wskazują, że ekologia jest wyraźnie postrzegana jako element kompetencji opartych na jakości i innowacyjności, i – co ważne – jako czynnik cementujący powiązania sieciowe.

Podsumowanie

Rozwój firm oparty o kompetencje ekologiczne przebiega w różny sposób, przy czym współczesne modele zarządzania eksponują znaczenie powiązań sieciowych – zarówno wewnątrz korporacji, jak i między organizacjami. Również badania własne potwierdzają znaczenie ekologii w budowie powiązań sieciowych. Ekologia jest ważna zarówno w przypadku tworzenia rynkowych, ekologicznych standardów globalnych, jak też w przypadku rozwoju regionalnego. Kompetencje ekologiczne tworzone w trakcie uczenia się organizacji wpływają na budowę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, stanowiąc istotny czynnik dokonywanych wyborów strategicznych.

Summary

Company strategies based on the assumptions of sustainable development should include the fact that a key factor in achieving a success is the realization of the assumptions of an organization which is all the time learning, flexible and intelligent. It means the necessity of applying environmental knowledge and environmental competences. The way to the company's success may be the links based on the environmental factor. Specificity of the ecology causes that in the link net there will appear intelligent companies, pro-ecological non-profit organizations and intelligent civil service. The net connections based on ecology are likely to refer to sectors of its activity, manufacturing chains and regional concentrations. Environmental competences being built on the base of links between particular SBU corporations, as well as the connections between different organizations, may lead to creating values described as Value Creation Index (VCI). Our own researches carried out on the group of 22 companies of automotive industry show that ecology is perceived mainly as an element of the competence based on the quality and its innovative character. The biggest difference between the current state and the expectations refers to the role of the ecology in the connections between partners.